

**Н.В. МАКОВСКАЯ**

---

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ  
РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

---

При анализе текучести рабочей силы общепринято начинать с понятия “движение кадров”. Под движением кадров предприятия (внутреннее движение не рассматривается) понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия. В прежние годы эта проблема привлекала внимание экономистов в связи с тем несомненным ущербом, который текучесть наносит экономике страны. Под текучестью обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Сегодня текучесть кадров — одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует отличать ее естественный уровень в пределах 3–5 % от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

---

*Наталья Владимировна МАКОВСКАЯ, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Могилевского государственного университета им. А. Кулешова.*

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3–5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников. За последнее время возможность массовых увольнений возникает как реакция на экономическую ситуацию предприятий, взяв хотя бы проблему недозагрузки производственных мощностей, когда наблюдается необходимость в сокращении работников. Затем, приспособившись к новым условиям, предприятия вынуждены опять набирать персонал (либо персонал новой квалификации, либо добирать в связи с увеличением загрузки производственных мощностей). В результате непродуманной политики сокращения персонала и последовавшего затем набора происходит разрушение сложившихся коллективов.

В последние годы на белорусских предприятиях обстоятельства нередко складывались так, что работникам приходилось уходить в другие организации целыми отделами или бригадами. При этом отдельные участки или целые производства были практически парализованы. Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом, проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, связанные не только с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмент). Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных этапов.

Первый этап — определение уровня текучести кадров.

Второй этап — определение экономических потерь, вызванных текучестью.

Третий этап — определение причин текучести кадров.

Четвертый этап — определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения персонала.

Пятый этап — определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

*Первый этап.* На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос — является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием. Отмеченный выше уровень в 3–5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов: отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

*Второй этап* — очень важный и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятием, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом

случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

потери рабочего времени: временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

потери, вызванные проведением процедуры увольнения: выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились). Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Консультацию по данным вопросам может дать юридическая служба (юрист) предприятия, т.е. можно рассчитать “переплаченные” средства и также включить их в потери; затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;

потери, связанные с судебными издержками в результате незаконного увольнения, последующего восстановления и оплаты времени вынужденного прогула;

потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место: затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.); затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуру отбора — тестирование, собеседование, просмотр анкет и др. финансовые затраты на те же процедуры); затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру); прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала;

затраты на обучение принятого на работу сотрудника: на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.); затраты на обучение с отрывом от производства;

снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала;

затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования “командного духа”, сплочения коллектива организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведения праздников и т.д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели, и войдут в эту статью затрат.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако прежде нужно выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

*Третий этап.* Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем — оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в Трудовом кодексе Республики Беларусь. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы Трудового кодекса не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследо-

ваний может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров, которая основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров лишь частично может дать ответ на вопрос — почему уволился работник. Так, одно основание “по собственному желанию” может быть представлено как: неудовлетворенность уровнем оплаты труда, задержки выплаты заработной платы, причины личного характера, тяжелые и опасные условия труда, неприемлемый режим работы.

Организация исследования мотивов выбытия работников с предприятия может быть представлена в форме анкеты, где предлагается ответить на вопрос “По какой причине Вы меняли место работы?”. Предлагаемая форма результатов опроса, как показывает время, не привносит сколь-либо значительной динамики в уже сложившуюся градацию мотивов увольнения, поэтому может быть представлена типично.

По какой причине Вы меняли место работы?

1. Низкая зарплата.
2. Несложившиеся отношения с руководством.
3. Неудобный график работы.
4. Неудобное расположение места работы.
5. Другое.

Однако необходимо сделать единственное замечание методологического характера. При разработке социологического инструментария на конкретном предприятии (анкета, опросный лист) следует более детализировать шкалу ответов. Так, при анализе полученных выше результатов выявляется, что доля ответов по “другим” мотивам соотносится с суммой долей по конкретно обозначенным причинам выбытия (“неудобный график” и “неудобное расположение”). Вывод очевиден — быть может, что в “другом” как раз и кроется часть ответов на поставленные вопросы, т.е. требуется дополнительная детализация мотивов.

Если же детализировать такие критерии, как “причины личного характера” или “неприемлемый режим работы”, а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке “начальник — подчиненный”, а следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет — из-за ухода в армию, женщин — по уходу за ребенком, пожилых работников — в связи с выходом на пенсию.

Наконец, в рамках этапа “Определение причин текучести кадров” возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник ОТИЗ, отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования — интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями возможно провести исследование в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

*Четвертый этап.* Для определения системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения персонала, все меры можно разделить на 3 основные группы:

техничко-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.); организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.); социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняе-

мым работникам — психологической, информационной, консультационной). Преимущества — это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев, когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация; обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств; список территориальных управлений Комитета труда и занятости; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию; список фирм, где набирается персонал. Это позволит снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним); уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам; сохранить положительный имидж компании; остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

*Пятый этап.* При разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой другой бизнес-идеи — если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более “дешевых” вариантов совершенствования работы с персоналом.

В заключение хотелось бы отметить, что с развитием сегмента рекрутерских услуг на рынке труда для многих предприятий, особенно в крупных городах Республики Беларусь, решение обозначенных вопросов возможно переложить на специализированные кадровые агентства. Однако важно показать следующее: предлагаемый порядок деятельности прежде всего рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы.

#### Литература

- Трудовой кодекс Республики Беларусь. Мн., 1999.  
Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова. М., 2001.  
Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм. Мн., 2001.